CASO PRÁCTICO

RETAIL TEXTIL S.L: Modelo de Dirección de Marketing y Gestión Comercial

Objetivos

- Conocer las diferentes estrategias comerciales en el mercado retail.
- Conocer la importancia de desarrollar correctamente los objetivos comerciales para garantizar el éxito de una marca.
- Dotar al establecimiento comercial de un valor añadido que le permite su diferenciación en el mercado respecto a los competidores.

En el año 2020, en plena pandemia y su consecuente crisis, surge la posibilidad de emprender negocios que se dimensionen teniendo en cuenta la nueva realidad del mercado.

La crisis ha generado una situación crítica, sobre todo, en las empresas que, como no podía ser de otra manera, se dimensionaron para situaciones de mercado diferentes, ya que el mercado en el que actuaban anteriormente no absorbe la misma demanda ni de la misma forma que el actual mercado de 2020.

Dentro del sector de las ventas minoristas, las marcas habituadas en vender a través del canal retail se encuentran en una posición realmente especial debido a la fuerte caída de las ventas del sector durante los últimos años. Un ejemplo claro de sector fuertemente afectado por la caída de ventas es el sector textil, el cual se mueve en un mercado altamente atomizado y con proliferación continua de grandes marcas multinacionales y competidores extranjeros (especialmente asiáticos) que ponen en peligro la evolución de las pequeñas cadenas minoristas en su enfoque tradicional.

EUDE 2021© Este contenido es propiedad del autor, y cedido a la Escuela Europea de Dirección y Empresa. Su difusión, reproducción o uso total o parcial para cualquier otro propósito distinto del docente queda prohibida. Todos los derechos reservados.

Un poco de historia

Las ventas del comercio al por menor acentuaron su caída en 2012 hasta el 6,8% tras haber retrocedido un 5,8% durante el ejercicio 2011 (Fuente INE). En el 2013 se trata del quinto año en negativo de las ventas minoristas.

Durante el último mes del año 2012, las ventas interanuales del comercio minorista se redujeron un 10,2%, acentuando en casi dos puntos y medio la caída interanual de noviembre (-7,8%) y encadenando así 30 meses de descensos consecutivos.

Por modos de distribución, todos ellos redujeron sus ventas en 2012, especialmente las grandes superficies, donde disminuyeron un 9,1%. En las pequeñas cadenas las ventas bajaron un 8,7% el año pasado, mientras que en las empresas unilocalizadas el descenso anual de las ventas fue del 7,8% y del 1,8% en las grandes cadenas.

El empleo en el sector del comercio minorista disminuyó un 1,2% en 2012, con retrocesos en todos los modos de distribución, salvo en las grandes cadenas, que consiguieron elevar la ocupación un 0,6%. Los mayores descensos, por el contrario, se los anotaron las pequeñas cadenas y las grandes superficies, donde el empleo se contrajo un 3,8% y un 3,3%, respectivamente.

El peor mes de los últimos 20 años

La Confederación Española de Comercio (CEC) ha afirmado que diciembre de 2012 ha sido el peor mes de los últimos 20 años, pese a la campaña de Navidad.

"Son urgentes medidas efectivas de apoyo para el sector, que generen confianza, estimulen el consumo y faciliten el acceso a la financiación", ha señalado la asociación tras conocer los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

Para el sector, la campaña de navidad representa, tradicionalmente, alrededor de entre un 20 y 25% de su volumen anual de ventas, por lo que su merma supone un "duro golpe" para muchos comercios, los cuales confiaban en remontar los resultados para tomar una decisión sobre el futuro de sus negocios.

"Los datos varían por territorios, pero todos manifiestan una estrepitosa caída de las ventas, asociada al profundo estancamiento del consumo nacional, desde hace ya demasiado tiempo para el sector comercio", se ha señalado (fuente: *El Economista*).

A partir del 2014, la facturación del comercio al por menor subió de la siguiente manera:

2014: 0,9%

2015: 4,2%

2016: 3,9%

2017: 0,7%

2018: 0,8%

2019: 2,4%

EUDE 2021© Este contenido es propiedad del autor, y cedido a la Escuela Europea de Dirección y Empresa. Su difusión, reproducción o uso total o parcial para cualquier otro propósito distinto del docente queda prohibida. Todos los derechos reservados.

En el 2019 también hubo un incremento con respecto al año anterior en las pequeñas y grandes cadenas (en ambos casos del 3,9%), seguidas de las grandes superficies (1,9%).

Si nos enfocamos al sector de la moda, el 2019 se inició con una caída del 0,3% en enero, pero creció un 2% en febrero y un 2,2% en marzo. En abril, las ventas de moda cayeron un 4,8%, mientras que en mayo moderó su caída con un descenso del 2,4%. En junio, el sector avanzó un 4,7% para subir un 0,1% en julio.

En la actualidad

Hasta febrero de 2020, las ventas en el comercio minorista subieron un 0,5%, pero como consecuencia del confinamiento por la pandemia COVID-19, se registraron caídas históricas en las ventas. Así podemos apreciar que, en España, las ventas minoristas cayeron en marzo un 14,4% respecto al mes anterior y en abril un 19,4% con respecto a marzo.

En el sector de moda español, en marzo hubo un desplome del 62,6% de las ventas de ropa y calzado y un 90,2% en abril. Actualmente, al poder ya abrir las tiendas y comercios (aunque con ciertas restricciones), se está recuperando gran parte de la clientela.

Ante esta situación, y debido a las limitaciones de acceso al crédito, surge un proyecto innovador que trata de adaptarse a la nueva situación, se denomina Proyecto Seldon Textil y trata, a través de una nueva marca de ropa, de abrir 50 tiendas en España con un producto de "ropa casual de calidad, pero a buen precio".

Nos encontramos ante un mercado donde continuamente se cierran tiendas, donde las cadenas nacionales están tratando de internacionalizarse, pero es verdad que continúa habiendo tiendas y grandes superficies con visitas y beneficios.

Dentro de la competencia, tenemos muy diferentes marcas para este nuevo proyecto que el equipo directivo tomó como referencia de producto y, sobre todo, de imagen y target:

- Abercrombie & Fitch: Compañía de moda estadounidense, desde 1982, dirigida a un público de entre 18 y 30 años.

- Superdry: Compañía de moda británica, desde 1985, que combina la moda americana con inserciones japonesas.

EUDE 2021© Este contenido es propiedad del autor, y cedido a la Escuela Europea de Dirección y Empresa. Su difusión, reproducción o uso total o parcial para cualquier otro propósito distinto del docente queda prohibida. Todos los derechos reservados.

— Massimo Dutti: Empresa actualmente del grupo Inditex, nacida en 1985 en Barcelona como ropa solo para hombre. En 1995, cuando INDITEX compra el 100% de la empresa, diversifica la oferta de la marca para pasar a fabricar también ropa de mujer, niño, niña y perfumería.

Estilo de Dirección Comercial

Dado que la competencia es múltiple y que el entorno de mercado nacional no es especialmente positivo, Seldon Textil S.L. decide acometer el proyecto diferenciando su oferta con una buena relación calidad precio en lo operativo, pero sobre todo, con un modelo de gestión comercial principalmente vinculado al estilo de dirección comercial.

En el sector retail tenemos actualmente redes de ventas en las que hay:

- Comerciales que tienen objetivos de ventas individuales (normalmente incluso utilizan sus usuarios personales para asignar ventas en el propio mostrador de cobro de la tienda).
- Directores de zona que reciben objetivos de ventas de varias tiendas e impulsan la actividad comercial de manera algo más descentralizada.
- Comerciales comisionistas con comisiones fijas (ganan un fijo por venta).
- Comerciales con comisiones porcentuales variables en función del volumen de ventas generados.
- Equipos de ventas cuyo salario tiene una parte variable dependiente de unos objetivos concretos cualitativos, evaluación del desempeño, etc.
- Equipos de ventas cuyo salario se ve afectado por los resultados globales de la compañía, etc.

En todos estos casos, es importante la definición de objetivos, pero la manera de fijarlos, de gestionarlos y de ligar a ellos la valoración e incluso la gestión de los equipos comerciales, marcan en cierta medida el estilo de dirección comercial.

En este sentido, hay muchos estilos de dirección comercial, desde el estilo más paternalista, volcado en sistemas retributivos con pequeña importancia de los salarios variables y peso elevado de los salarios fijos (independientemente de la cuantía) al enfoque más agresivo de los comisionistas puros que cobran SOLO en función de lo que venden. Cada estilo suele ir asociado al estilo del director comercial o de la Propiedad y Dirección General de la compañía, pero en el fondo, no hay estilo perfecto sino más bien "estilos diferentes con resultados distintos en función de múltiples factores".

EUDE 2021© Este contenido es propiedad del autor, y cedido a la Escuela Europea de Dirección y Empresa. Su difusión, reproducción o uso total o parcial para cualquier otro propósito distinto del docente queda prohibida. Todos los derechos reservados.

Los más analíticos, incluso, son partidarios de que los estilos de dirección comercial no deben ser únicos, sino que deben adaptarse a cada situación:

- Situación de la empresa (¿mismo enfoque de dirección comercial para una compañía de reciente creación que para una empresa consolidada?)
- Tamaño de la compañía.
- Características de los productos (novedosos o estándar).
- Perfil de los vendedores (aptitudes, actitudes, experiencias…).
- …

Objetivos de ventas razonables. Cuando se trata de gestionar una tienda, de la misma forma que en la planificación comercial de todo negocio, es importante fijar unos objetivos o metas que sean claros y alcanzables dentro de nuestras posibilidades. Es preciso establecer una previsión de ventas, es decir, lo que esperamos vender teniendo en cuenta el porcentaje de ventas actual o la referencia de mercado; y un objetivo de ventas que viene a determinar lo que queremos vender en ese período de tiempo. Luego, será necesario establecer cuáles serán las estrategias y herramientas que nos ayudarán a alcanzar el objetivo de ventas fijado (fuente: negocio.com).

En resumen, no puede o, mejor dicho, no debe exigirse ni gestionarse de la misma forma un equipo de unas características y que vende de una determinada manera en un entorno concreto, que otro equipo que está sometido a condiciones claramente diferentes.

En ciertos entornos, ante cierta situación o para un comercial concreto, deberemos ser de una manera o de otra para sacar el máximo rendimiento, tratando de equilibrar:

- Los resultados del grupo.
- Los resultados individuales.
- El clima laboral.
- Los resultados a corto plazo.
- Los resultados a largo plazo.

Recordemos que SELDON se propone lanzar un producto que combine un estilo casual en el producto, pero también un estilo sencillo en sus procesos de venta y en la gestión de sus equipos de venta.

EUDE 2021© Este contenido es propiedad del autor, y cedido a la Escuela Europea de Dirección y Empresa. Su difusión, reproducción o uso total o parcial para cualquier otro propósito distinto del docente queda prohibida. Todos los derechos reservados.

Preguntas a resolver del caso:

Para implantar un "estilo comercial" en las 50 tiendas, vamos a tener 6 empleados por tienda (con un gerente de tienda):

- ¿Qué considera que es más adecuado, abrir las 50 tiendas al mismo tiempo o es mejor abrirlas de forma paulatina? Justifica brevemente la respuesta.
- ¿Qué objetivo de ventas pondría? ¿Por vendedor? ¿Por tienda? ¿Por zona? Dé alguna idea del objetivo que pondría y su periodicidad.
- ¿Permitiría un sistema de adaptación de objetivos en el corto plazo para poder reaccionar ante contingencias o aceptaría unos objetivos a largo plazo para no cambiar el enfoque de venta constantemente? En esta pregunta piense que podría darse la situación de que pasados dos meses de año tengamos todas las tiendas cumpliendo el 900% de los objetivos marcados, o podemos tener que, tras dos meses, ninguna de las 50 tiendas alcanza el 10% de los objetivos marcados. ¿Qué hacemos para evitar esta situación?

En resumen: ¿Objetivos grupales o individuales? ¿Fijación de objetivos iguales para todo el año, para cada mes, corregibles a lo largo del año y adaptables…?

EUDE 2021© Este contenido es propiedad del autor, y cedido a la Escuela Europea de Dirección y Empresa. Su difusión, reproducción o uso total o parcial para cualquier otro propósito distinto del docente queda prohibida. Todos los derechos reservados.